



2018年2月9日

各位

会社名 株式会社バンダイナムコホールディングス
代表者名 代表取締役社長 田口三昭
(コード番号 7832 東証第一部)
問合せ先 取締役 経営企画本部長 浅古有寿
(TEL: 03-6634-8800)

バンダイナムコグループ中期計画 (2018年4月～2021年3月)

CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化

バンダイナムコグループは、2018年4月より3カ年の新中期計画をスタートします。

【1】 策定の背景と中期計画の方向性

2015年4月～2018年3月の現中期計画では、IP (Intellectual Property: キャラクターなどの知的財産) の世界観や特性を活かし、最適なタイミングで、最適な商品・サービスとして提供することでIP価値の最大化をはかる「IP軸戦略」をグループ最大の強みとしてより強固なものとし、グローバルでの展開を推進してきました。

現中期計画での成果と課題を踏まえ、新中期計画ではIP軸戦略をさらに進化させグローバル市場での浸透・拡大を目指すとともに、今後成長の可能性が高い地域や事業での展開を強化します。IP軸戦略においては新規IP創出にドライブをかけるとともに、各地域でALL BANDAI NAMCOで一体となり地域軸で戦略を推進します。

また、世界のエンターテインメント市場における環境や顧客志向の変化、新たな競合の登場などを踏まえ、具体的な戦略推進にあたっては、従来のビジネスモデルや常識にこだわることなく、次のステージに向けあらゆる面で変化するグループとなることを目指します。

【2】 中期ビジョン

CHANGE for the NEXT **挑戦 成長 進化** EMPOWER DRIFT MOMENTUM ACCELERATE EVOLUTION

バンダイナムコグループが商品・サービスを通じ「夢・遊び・感動」を提供し、世界で最も期待されるエンターテインメント企業グループを目指すという企業理念に変更はありません。新中期計画においては、従来のビジネスモデルや常識にこだわることなく、挑戦・成長・進化し続け、次のステージに向けCHANGEをはかります。CHANGEには、IP創出企業へのCHANGE、新たなビジネスモデルへのCHANGE、ALL BANDAI NAMCO体制へのCHANGE、人を核とする企業グループへのCHANGEなどの意味を含めています。

【3】2021年3月期計数目標

売上高 7,500 億円 営業利益 750 億円 営業利益率 10%以上 ROE10%以上

【4】資本政策（株主還元策）

安定的な配当額としてDOE 2%をベースに、総還元性向 50%以上を目標に株主還元を実施する

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要施策と位置づけており、当社グループの競争力を一層強化し、財務面での健全性を維持しながら、継続した配当の実施と企業価値の向上を実現していくことを目指しております。この度、2018年4月より新中期計画をスタートするにあたり、グループの戦略や経営を取り巻く環境を踏まえ、様々な角度から株主還元に関する基本方針につきまして検討を行いました。その結果、長期的に安定した配当水準を維持するとともに、より資本コストを意識し、DOE（純資産配当率）と総還元性向を指標とした基本方針へ変更することとしました。

【5】グループの組織体制

当社グループでは、持株会社のもと、事業会社の集合体ごとに事業戦略の実行を行っています。2018年4月よりスタートする新中期計画より、事業会社の集合体の単位名称をSBU（Strategic Business Unit:戦略ビジネスユニット）からユニットに改めます。また、IP軸戦略のさらなる進化、新たなエンターテインメントへの挑戦などのミッションごとに、よりスピーディに重点戦略を推進するため、従来の3SBU体制から5ユニット体制とします。

具体的には、ネットワークエンターテインメントSBUを、ネットワークコンテンツや家庭用ゲームなどの分野で事業展開を行うネットワークエンターテインメントユニットと、リアルな場を活用しバンダイナムコならではの施設やサービス、機器などのコンテンツの提供を行うリアルエンターテインメントユニットに分割します。また、新規IP創出に注力するIPクリエイションユニットが映像音楽プロデュースSBUから独立し新ユニットとなります（※組織再編の詳細は開示資料「子会社の組織再編について」をご参照ください）。

<新ユニット体制> (2018年4月～)



【6】重点戦略

企業理念	夢・遊び・感動 世界で最も期待されるエンターテインメント企業グループ		
中期ビジョン	CHANGE for the NEXT 挑戦 成長 進化 <small>EMPOWER WITH ADVENTURE ACCELERATE EVOLUTION</small>		
重点戦略	IP軸戦略	IP軸戦略のさらなる 進化	IP創出機能(体制)強化 IP創出への積極投資
	事業戦略	新たなエンターテインメントへの 挑戦	事業インフラの整備・拡充 事業領域の拡大・強化 インキュベーションの推進
	エリア戦略	ALL BANDAI NAMCOでの 成長	中国市場本格展開 ALL BANDAI NAMCOに向けた体制整備
	人材戦略	「人」 を核とした企業グループへ	社員が「個」の力を最大限発揮し チャレンジを後押しする環境整備

1. IP 軸戦略：IP 軸戦略のさらなる進化

バンダイナムコグループ最大の強みである IP 軸戦略をより強固なものとするため、新規 IP 創出にドライブをかけるとともに、定番 IP のイノベーションを継続します。新規 IP 創出にあたっては、グループのあらゆる事業において取り組むとともに、国内外のあらゆるパートナーとオープンに協業します。

(1) IP 創出機能（体制）強化

IP 創出力強化のため、新規 IP 創出を最大のミッションとする IP クリエイションユニットを新設します。同ユニットでは、単にアニメーション作品を制作するだけでなく、常にグループの各事業と密接に連携し、商品・サービスに連動した IP のプロデュースを行うことでグループ間の連携による IP 創出を目指します。新規 IP 創出にあたっては、映像製作や制作技術向上のための投資を積極的に行うほか、様々な才能を持つ外部パートナーとの協業も強化します。

(2) IP 創出への積極投資

将来においてもバンダイナムコグループの IP 軸戦略が強いものであり続けるため、通常の投資に加え3年間でグループ全体で250億円の戦略投資を行います。具体的には、新規 IP 創出や外部パートナーとの取り組み、新規事業や新技術へのチャレンジなどへの積極的な投資を計画しています。

2. 事業戦略：新たなエンターテインメントへの挑戦

新たなエンターテインメントへの挑戦に向け、事業インフラの整備・拡充と事業領域の拡大・強化、インキュベーションの推進に取り組みます。

(1) 事業インフラの整備・拡充

- ▣ 新設するリアルエンターテインメントユニットにおいて、(株)ナムコに(株)バンダイナムコエンターテインメントのアミューズメント機器事業を統合した(株)バンダイナムコアミューズメントが中心となり、顧客との接点であるリアルな場と、アミューズメント機器の企画開発力、最先端の技術力、IPの世界観を活かす商品化ノウハウなどを活用した施設やサービス、コンテンツの提供を行います。機器開発から顧客への提供までのバリューチェーンを保有する強みを生かし、既存店舗における効率的な運営をはかるほか、バンダイナムコならではの差別化されたコンテンツを展開する場の提供を目指します。
- ▣ IP 軸戦略を強化する新たなデジタルサービスの創出に向け、グループ内の機能集約や顧客とつながるプラットフォームの強化・拡充を行います。ネットワークエンターテインメントユニットでは、グループ内の動画配信機能を集約し映像作品やプロモーション映像などの動画配信強化により、IP や商品・サービスの認知を促進します。また、(株)BXD によりブラウザゲームの配信などを行う新プラットフォームを立上げ、ゲーム配信に加えグループの商品・サービスとも連動したバンダイナムコならではのプラットフォームとして展開していきます。このほか、IP や商品・サービスなど総合的な情報発信や顧客とのコミュニケーションを行うファンクラブサービスを強化し顧客との接点を深めます。

(2) 事業領域の拡大・強化

- 国内外におけるハイターゲット商品事業の拡大を目的に、トイホビーユニット内に新会社(株)BANDAI SPIRITS を設立し、ハイターゲットファンに特化した商品開発とプロモーション展開をスピードをもって推進します。地域面では国内のシェアを維持・拡大するとともに、アジアや欧米など海外において、日本発 IP やワールドワイドで人気のある IP を活用し事業拡大に注力します。
- 映像事業を行うバンダイビジュアル(株)と音楽事業を行う(株)ランティスを統合し、(株)バンダイナムコアーツを設立し、映像と音楽を融合させた新しいエンターテインメントの創出、映像と音楽がより連携した IP 創出に取り組みます。また、国内外で市場拡大するライブイベント事業の強化のため、映像・音楽・ライブが一体となったライブイベント展開を国内外で強化するほか、新たなジャンルのライブイベントにも挑戦します。ネットワークエンターテインメントユニットにおいては、家庭用ゲームタイトルの IP などを活用し e スポーツビジネスへの本格的な取り組みに着手します。これらライブイベント事業の強化にあたり、東京都渋谷区に取得した土地に複合施設を建設しバンダイナムコグループならではの場として活用します。

3. エリア戦略：ALL BANDAI NAMCO での成長

IP 軸戦略のグローバル展開拡大にあたっては、従来の日本中心の展開から、地域軸体制への変更を目指します。各地域の持株会社と各ユニットの事業会社が ALL BANDAI NAMCO で一体となり、各地域の顧客を熟知した地域軸での自発的な戦略推進を行います。日本においては各市場におけるナンバーワンを追求し続けるとともに、欧米においてはネットワークコンテンツや家庭用ゲームの拡大、トイホビー事業における取組みの変更を行います。また重点地域として中国市場での本格展開を行います。

(1) 中国市場本格展開

- 成長が続く中国のエンターテインメント市場に本格的に取り組むため、2017 年 12 月に中国・上海に設立した持株会社を中心に、現地パートナーとも積極的に協業し、日本発 IP と現地 IP を活用した現地に根付いた IP 軸戦略の事業展開を行います。既にサービスを行っているネットワークコンテンツ事業を行うネットワークエンターテインメントユニットの事業会社に続き、今後はトイホビーユニットや、映像音楽プロデュースユニットにおいても本格展開を推進するための子会社設立を検討します。

(2) ALL BANDAI NAMCO に向けた体制整備

- 各地域においてユニットを横断してノウハウを共有し ALL BANDAI NAMCO で一体となり事業を行うため、ONE オフィス化を推進しています。英国地域、香港地域、中国地域に続き、今後その他の各地域でも ALL BANDAI NAMCO を意識し、よりグループ連携を強化するための組織体制を検討します。このほか、バンダイナムコブランドの顧客への認知促進のため、ブランドの訴求を行います。

4. 人材戦略 「人」を核とした企業グループへ

バンダイナムコグループは、様々な個性を持つ企業や社員が生き生きと働くことができる「面白さで勝つ人材経営の企業グループ」でありたいと考えます。従来よりグローバル人材の育成、積極的な人材交流、多様な人材が活躍できる制度、社員が心身とも健康で働くための各種制度の整備などに取り組んできました。新中期計画においては、これらに加え、より社員が新しいことに挑戦するための提案制度、チャレンジを支援する仕組みなどを推進します。

以上

※参考資料（各ユニットの中期ビジョン・重点戦略）

■トイホビー

*中期ビジョン

突き破り創り出せ！そして世界を“あっ”と言わせよう！

Break Out of the Box. Wow the World!

*重点戦略

IPの創出・育成・獲得の強化 各事業ポジションの成長実現 中国市場への本格展開
新規事業領域の拡大 事業最大化に向けた機能の再／最強化

■ネットワークエンターテインメント

*中期ビジョン

存在感のある“世界企業”へ

*重点戦略

「顧客起点」の新ビジネススタイル構築
「世界企業」化

■リアルエンターテインメント

*中期ビジョン

いま、ここにしかないエンターテインメント体験を世界中に生み出す
～リアルエンターテインメントのコンテンツプロバイダー～

*重点戦略

リアルプラットフォームの構築
バンダイナムコならではの差別化の実現

■映像音楽プロデュース

*中期ビジョン

映像・音楽・ライブ No. 1 企業グループへ

*重点戦略

ヒット IP の創出力強化

映像・音楽・ライブを中心とした IP 総合プロデュースへの挑戦

世界を見据えた IP 活用の推進

■IP クリエイション

*中期ビジョン

アニメ制作会社から IP プロデュース集団への進化

*重点戦略

IP 創出力 UP IP 発信力 UP 既存ブランド力 UP